

# MOTIVACIÓN INTRINSECA Y EXTRINSECA: ¿POR QUÉ ROTAN LOS TRABAJADORES?

## INTRINSIC AND EXTRINSIC MOTIVATION: WHY DO WORKERS TURNOVER?

### *Resumen.*

La rotación de personal es un tema que se ha venido presentando en diferentes organizaciones, en especial en las empresas tecnológicas.

La presente investigación busca identificar cuáles son los principales del porque los colaboradores rotan, conociendo tanto sus motivaciones intrínsecas como extrínsecas. La población investigada son jóvenes en su mayoría iniciando su trayectoria laboral.

Los jóvenes buscan otro tipo de beneficios que son satisfactorios para ellos no solo la remuneración si no también salarios emocionales como por ejemplo el plan de sucesión y plan carrera.

En el presente estudio se realiza una investigación mixta donde sus principales hallazgos encontrados en el factor intrínseco se obtiene puntajes bajos en logro y autorrealización los empleados buscan tanto logros personas como profesionales, se sienten autorrealizados, pero a su corta edad desean seguir creciendo dentro de la empresa, por tal motivo es importante contar con más estrategias como plan carrera. Y en al factor extrínseco buscan ser promovidos y sean capacitados constante para adquirir nuevas habilidades.

Palabras clave: *motivación intrínseca, motivación extrínseca, rotación.*

TRENDS IN HUMAN TALENT  
MANAGEMENT AS A PROMOTER OF  
WORKERS' MENTAL HEALTH

### *Abstract.*

Personnel turnover is an issue that has been occurring in different organizations, especially in technology companies.

This research seeks to identify the main reasons why employees rotate, knowing both their intrinsic and extrinsic motivations. The population investigated is mostly young people starting their careers.

They look for other types of benefits that are satisfactory to them, not only the remuneration but also young emotional salaries such as the succession plan and career plan.

In the present study, a mixed investigation is carried out where the main findings found in the intrinsic factor are low scores in achievement and self-realization. The employees seek both personal and professional achievements, they feel self-realized, but at their young age they want to continue growing within the company, for this reason it is important to have more strategies as a career plan. And in the extrinsic factor they seek to be promoted and undergo constant training to acquire new skills.

*Keywords:* intrinsic motivation, extrinsic motivation, rotation.

### I. INTRODUCCIÓN

La rotación de personal ha sido una problemática latente para las organizaciones, ya que la salida de un integrante conlleva la fuga de conocimientos y estos deben ser invertidos en la nueva contratación. Que, aunque exista un proceso de selección y atracción en el que se pueda recuperar fácilmente el personal, pero es preocupante, por un lado, los costos administrativos de contratación, lo que es dotación, inducción y, además, esté trabajador debe gastar tiempo para adaptarse al ritmo de trabajo, conocer su

equipo y otras más, que puede conllevar a disminuir la productividad y aumentar los costos en la compañía.

Al mismo tiempo, llevando este mismo argumento Atalaya [1] expone que la rotación de personal, afecta negativamente con algunos factores tales como: desmotivación de compañeros de trabajo, alteración de actividades laborales y sociales, daño de la imagen de la compañía. Además, el costo que genera registrar al empleado en instituciones de seguridad social.

De esta manera, dentro de estudio se analizará dos tipos de motivación importantes para diferenciar dentro de su ambiente laboral. Tanto la motivación intrínseca que nos invita a realizar acciones que nacen del interior, como por vocación y se busca satisfacción propia. El siguiente que es la motivación extrínseca nos lleva a realizar actividades por un reconocimiento, buscando la satisfacción por el resultado. Esto es un factor importante en las actuales organizaciones.

Según Vidal, Cordón y Torres [2] en las organizaciones actuales es importante retener, atraer y gestionar el talento, con el objetivo de afrontar nuevos retos para “alcanzar las metas que se proyectan como compañía, por este motivo es fundamental que las empresas cuenten con líderes capacitados y empleados que aporten ideas innovadoras.” [2, p. 10]

**La rotación de personal** según López [3] se define como la cantidad de colaboradores que ingresan y egresan en una organización por un determinado tiempo. Flores y Badii [4] describen que una de las causas más comunes del cambio de trabajo por parte de los colaboradores, son los beneficios adicionales, las condiciones laborales y el ambiente laboral. Estos elementos son diferenciadores claves de una empresa a otra.

Según la Organización Internacional del Trabajo [5], la rotación representa un enorme desafío para los fabricantes de prendas de vestir en Bangladesh debido que los trabajadores pasan de una fábrica a otra o abandonan la industria.

Según la OIT [5] Knit Concern Apparel, un

gran productor de prendas de punto y lencería, cuya fábrica está ubicada en la periferia industrial de Dhaka, no es la excepción, entre tres y cinco por ciento de sus 15.000 empleados abandonan la fábrica todos los meses. Esta situación estimuló a la empresa a establecer un centro de formación en la empresa (CFE) en 2015, con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). (pág. 2)

El rango normal de la rotación de personal según la Escuela de Organización Industrial [6] está entre un 4% a un 5% cuando este porcentaje aumenta hasta un 20% requiere atención inmediata, las principales causas son: inadecuada supervisión, clima laboral desfavorable, falta de crecimiento laboral, mejores salarios en otras compañías, trabajo no satisfactorio para el empleado y proceso de selección inadecuado.

Según la Revista La República [7] las empresas con mayor nivel de rotación son las empresas tecnológicas, de acuerdo a la investigación del CESA las empresas de tecnología son aquellas que contratan personal más joven entre 18 a 28 años. Según lo anterior, se apoya esta evidencia con un estudio de LinkedIn donde se reveló que empresas de desarrollo de software y comercio minorista son las con alta tasa de rotación con un 13,2%, seguidas con entretenimiento y servicios profesionales con 11,4 % y el sector del gobierno de educación, organizaciones de sin ánimo de lucro con 11,2 %, servicios financieros con telecomunicaciones con un 10,8 %, energía y gasolina con un 9,7 %, transporte aéreo y terrestre con un 9,6 % y cuidado de salud y farmacéutica con menos rotación laboral con un 9,4 %.

Otro de los factores que más se ha presentado en cuanto a la rotación de personal es la formación este es un aspecto clave que debe de tener las compañías para disminuir este indicador. Según López [8], en un estudio realizado en empresas de tecnología, que hacen parte de la CEPIT dice que el 44% de las personas se encuentran capacitadas y el 56% no ha recibido capacitación por parte de la organización, aunque algunos colaboradores se han formado, hay que seguir fortaleciendo procesos de conocimiento. En este aspecto, es importante considerar el tipo de formación según el cargo, en la industria tecnológica hay un gran abanico de diferentes cargos y tecnologías, así es fundamental revisar y considerar el plan carrera de cada colaborador, cuál es su propósito y que desea alcanzar en la compañía.

Otro aspecto de suma importancia para retener a un personal es el desarrollo de estrategias motivacionales, crucial para lograr buenos resultados. Según Toro [9] se entiende que la motivación es un aspecto que mueve al

ser humano a orientarlo y crear energía para hacerlo actuar en dirección al logro. Un estudio reveló que el 37% de los empleados se sienten estimulados por el reconocimiento personal y aun así el 84% de los trabajadores están más comprometidos cuando recibieron reconocimiento por esfuerzos adicionales a su trabajo. Esto da a entender que se ha valorado el esfuerzo y permite a su vez aumento de productividad para la empresa.

Según Vidal, Cordón y Torres [10] en las organizaciones actuales es importante retener, atraer y gestionar el talento con el objetivo de afrontar nuevos retos para “alcanzar las metas que se proyectan como compañía, por este motivo es fundamental que las empresas cuenten con líderes capacitados y empleados que aporten ideas innovadoras.” (pág. 10)

Por eso, es fundamental en las organizaciones tener estrategias efectivas de retención de personal, para disminuir las tasas de renuncia o sobre carga en los empleados.

**Pregunta:** ¿Cómo influye la motivación intrínseca y extrínseca en la retención del talento humano en el ámbito organizacional?

## II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Históricamente el ser humano no era visto con la misma importancia, luego de haber entrado la revolución industrial en el siglo XX donde se generó un proceso de transformación económico, social y además tecnológico. Referente a esto, la teoría de Taylor (1911) citado por [11], padre de la administración científica plantea una serie de principios con la idea de generar la “mejor manera” de hacer un trabajo. Considerando, una necesidad hacia una fuerza laboral productiva según producción, es decir, tener en cuenta incentivos para lograr metas, buscando una mejor adaptación y eficiencia laboral.

Ahora bien, en la actualidad el colaborador es considerado como un centro de competitividad para las organizaciones. Ahora me explico, que la innovación es un motor fundamental para las organizaciones,

primordial para el crecimiento y sostenibilidad.

Según Porter [12], se busca un cambio de cultura organizacional orientado a lograr las metas. Sin embargo, el cambio no se logrará si no hay una estrategia también diseñada para el empleador donde se sustituya sistemas rígidos o débiles sistemas de recompensa. De esta manera, se justificará que la innovación hará parte de un uso diario y presente en cada decisión organizacional.

Considerando lo anterior, se ha estimulado programas de bienestar laboral donde las organizaciones muestran más interés para el trabajador y sus familias con el fin de fidelizar a sus colaboradores y lograr los objetivos organizacionales. Por ello, en el foro económico mundial de Davos Suiza [13], a partir de una encuesta internacional se concluye tres componentes esenciales para la retención del talento humano *Ser reconocido, Sentirse involucrado y Apoyo en los problemas personales* (no necesariamente apoyo económico. Por lo tanto, diversas organizaciones han implementado la filosofía motivacional logrando resultados en compromiso y a su vez productividad. Por ello, el concepto de salario emocional ha surgido y logra en el camino colaboradores más comprometidos y trabajando con Felicidad. Para algunos líderes, en estos resultados, estos temas no son muy importantes para el éxito empresarial.

Agregando a lo anterior, salario emocional que, ha sido clave ahora más que nunca por la crisis humanitaria provocada por el Covid-19. Se ha evidenciado un alto interés que el empleado se sienta cuidado por su empleador.

Según Hernández [14], esta crisis ha modificado la escala de valores para las personas, preocupándonos en la salud del mismo y del otro, también mostrando conexión entre la empresa y el empleado a partir de herramientas para preservar el bienestar de todas las familias que conforman la organización.

Es por ello, que las personas son el activo más valioso para las organizaciones, no sirve tener tecnología, inversiones o demás recursos si no existe quien las manipule o las optimice.

### *Rotación del personal*

El existir la rotación de personal no solo afecta la empresa y a los empleados, se ve también influenciada la cultura organizacional y a su vez la marca empleadora. Al notar cambios de puesto de trabajo se entiende que ocurre rotación, pero, sin embargo, es importante conocer causas y buscar una pronta solución.

Antes que nada, es relevante conocer que concurren tipos de rotación de personal. Está la rotación de personal

voluntaria donde se entiende que la persona renuncia de forma voluntaria sea bien por un puesto superior o su puesto actual no le convence, es decir, algunas veces tiene relación con la imagen que da la empresa a sus empleados y algunas ocasiones el empleado aprovecha la oportunidad. Por otro lado, se encuentra la rotación de personal involuntaria en el cual, se realiza sin la iniciativa del empleado, notando posiblemente reestructuración o evaluación de desempeño desfavorable [15].

Para añadir, las organizaciones deben revisar causas de flujo de salidas de la empresa en las que se puede determinar cuál es el mayor índice que afecta la organización. En primer lugar, encontramos una mala supervisión del trabajo, se presenta cuando hay una supervisión inadecuada o existen faltas que llevan al despido. Por otro lado, un mal clima laboral se debe a una relación no muy buena entre compañeros y hace que al transcurrir la jornada laboral sea incomoda [16].

### ***Satisfacción y Motivación Laboral***

En el proceso de la motivación, Vroom [17], menciona que los individuos que se encuentran con altos niveles de motivación son todos aquellos que asimilan las metas o los sueños de gran valía, percibiendo, una gran probabilidad por alcanzar sus objetivos.

Por otra parte, Maslow [18] aborda principalmente, la autorrealización, entendida como la realización de las capacidades de cada persona, para llegar a la plenitud, lograr todo o que pueda ser, adquiriendo personalidad, identidad e individualidad absoluta. Para Elizalde [19], existe la motivación y la meta motivación, la primera logra satisfacer las necesidades y las tensiones, y la segunda, se refiere a satisfacer el deseo, aumentando la tensión, lo cual, incrementa el desarrollo del individuo. Estos, se conciben como los móviles determinantes para que el individuo lleve a cabo el desarrollo de su personalidad, logrando satisfacer las necesidades categorizadas.

Según Ayala [20] cuando se habla de

satisfacción en el empleo básicamente son actitudes que pueden ser positivas o negativas todo depende de factores como el ambiente físico, el trato, la relación con sus líderes, el sentido que se tiene hacia el logro de objetivos y metas que le permita un crecimiento dentro de la organización.

Todos estos factores anteriormente mencionados son fundamentales en cuanto a la satisfacción, si un colaborador está satisfecho dentro de la compañía, tiende a ser más productivo, presenta mejores resultados, también se podría disminuir la tasa de rotación y la compañía podría disminuir costos en contratación.

La satisfacción tiene diversas teorías una de ellas es la de Herzberg. Según Atalaya (1999) Contiene dos clases, los factores intrínsecos o motivadores que está relacionado con la realización, el reconocimiento y la promoción del colaborados y los extrínsecos que hace a las políticas y administración de la compañía, las relaciones interpersonales, sueldo y condiciones de trabajo.

Tanto la motivación intrínseca y extrínseca son importantes porque influyen en la satisfacción del colaborador; la realización, el reconocimiento, planteándole un plan carrera que le aporte y pueda alcanzar los objetivos propuestos, por otro lado, es fundamental las relaciones interpersonales propiciar un buen clima laboral, sus condiciones laborales y salariales.

Otra teoría según Atalaya [1], es la de las necesidades de McClelland que habla de tres necesidades específicas las cuales son la del logro la de la afiliación y la del poder. La necesidad del logro es el deseo que las personas tienen por alcanzar los objetivos que se han trazado. El de la afiliación es el de la interacción social con los demás y la necesidad de poder que es ejercer su propio control y el de los demás, por ejemplo, individuos que prefieren trabajar independientemente, en la investigación define que hay personas que se inclinan más por unas en particular.

Hay otra teoría que está relacionada con la fijación de metas con el objetivo y propósito para el desempeño en el futuro. Según Atalaya (1999) describe la teoría del Locke el cual define que el desempeño de los individuos es mayor cuando existe unas metas concretas. Dentro de la fijación de metas define cuatro aspectos claves el primero es la aceptación de la meta, conociendo el propósito y la necesidad, la segunda es la especificidad debe ser una meta clara y específica que sea medible por el propio

empleado, la tercera es el reto debe ser alcanzable considerando los recursos que se tienen y finalmente la retroalimentación después de pasar por las anteriores fases se le ofrece información sobre su desempeño.

### ***Etapa de atracción y selección.***

Desde la etapa de atracción y selección de talento se considera un factor fundamental dentro de la retención de personal, conocer la expectativa del candidato si esta alineado a lo que le puede ofrecer la compañía en cuanto al crecimiento y contar con un plan de carrera ya establecido y beneficios que entrarían a ser parte del salario emocional como fue descrito anteriormente. Las organizaciones deben contar con estos procesos definidos y estructurados, debido que, de cada ocho personas, diez personas se encuentran insatisfechas.

Los factores que generan mayor insatisfacción laboral es el exceso de horas laborales, el país el promedio de horas es de 2.150 según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Departamento Administrativo Nacional Estadística del DANE dentro de las posibles soluciones a la problemática planteada se define el incremento de salarios la empresa Plurum en una encuesta realizada por 3.000 empresas que dicho incremento llega a un 5% frente a un 6% de la alta inflación en el 2018.

### ***Retención***

Es muy conocido la importancia que tiene la retención del talento humano para las empresas y todo lo el proceso que se ejecuta para aquella retención. Es decir, la contratación, la incorporación y sustituir a un empleado puede costar entre el 50% y 60 % de su salario anual [21] Para evitarlo, se debe valorar la experiencia del empleado que puede ayudar a satisfacer las necesidades de su equipo de trabajo.

### ***Planes de retención***

Los planes de retención de personal se comprenden como una propuesta o estrategia que diseña y aplica la organización para fortalecer la gestión del talento humano, los objetivos de los planes organizaciones van dirigidos a aumentar el rendimiento y la productividad de las finalidades diarias de cada empresa. Así mismo, van encaminadas a fortalecer el sentido de pertenencia, satisfacción y la percepción laboral del talento humano, que va a dar como resultado la disminución de la rotación laboral [22] .

De acuerdo con Castillo [23] , los planes de retención deben cumplir con la Responsabilidad Social Empresarial en el cual su visión se proyecta ya sea a nivel local y regional y nacional. De modo que el propósito se dirige a fundamentar un equilibrio entre la vida laboral y personal del talento humano, aumentando con ello, la motivación, el clima laboral y el desempeño laboral.

### ***Salario***

Para abordar el concepto de salario es de gran importancia la revisión que se le ha dado desde el siglo XX, en donde de acuerdo a Pasco [24] , en donde se comprende el salario como este elemento fundamental que existe en el ámbito laboral, en donde se remunera la labor del trabajador y así mismo, representa una de los recursos que vinculan la integración, protección y garantía de sus derechos.

En la actualidad existen diversos tipos de compensación como lo son: financieras (directas e indirectas) y no financieras que comprenden una remuneración a los trabajadores en distintos factores de tipo de desarrollo profesional, en aspecto psicosocial, ético, entre otros. [25]

De acuerdo con Torres [26] las compensaciones no se refieren únicamente al salario, puesto que representan además estrategias organizacionales que permitan analizar e identificar todos aquellos aspectos que promuevan el conocimiento pleno y ético sobre los salarios e incentivos que la empresa ejecute, así como los beneficios sociales que promuevan la equidad interna de la organización, y así mismo, promover estrategias de motivación al talento humano.

### ***Salario emocional***

El salario emocional se conceptualiza por Temple [27], como todos aquellos motivos de carácter no monetario por los cuales el trabajador se siente satisfecho en su área laboral, teniendo así, una actitud comprometida y alineada con los objetivos y principios de su organización. En un ambiente con salario emocional alto, se identifican escenarios en donde los trabajadores se sientan escuchados, valorados y con un equipo de trabajo consolidado, además de contar con la oportunidad de crecimiento y desarrollo personal.

De acuerdo con Puyal [28], un buen salario emocional comprende los siguientes aspectos:

- Desarrollo profesional y relacional
- Sentido de pertenencia Salario Emocional
- Orden en la vida personal
- Entorno laboral Salario Emocional
- Cultura laboral
- Bienestar psicológico

De este modo, el ambiente laboral trasciende el hecho de contar con un salario económico, puesto que el sueldo pasa un conjunto de situaciones y elementos que hacen del trabajo un campo abierto de posibilidades de crecimiento.

### **III. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS**

Es por ello, que la presente investigación se orienta desde el paradigma epistémico con enfoque socio-crítico, el cual según Arnal [29], se adapta a la idea de que la teoría crítica no es solamente empírica, también es de tipo interpretativa, para el autor, este enfoque busca promover la transformación social, brindando respuestas a situaciones específicas de un entorno social, que va a involucrar a sus miembros en la propia investigación.

De esta manera, el paradigma socio crítico está fundamentado desde la crítica social que conlleva a un ejercicio de autorreflexión, que orienta al conocimiento desde las necesidades

de los grupos sociales; como lo es el caso en la presente investigación, de los trabajadores y su motivación en las organizaciones.

Según Carr y Kemmis [30], la población sujeta de estudio estará inmiscuida en un proceso de autorreflexión para su conocimiento interno que le va a orientar a un escenario de conciencia de roles. Es por ello, la importancia de aplicar instrumentos y realizar procedimientos que vinculen la conciencia de los sujetos de estudio, con el fin de facilitar su participación y, por ende, su transformación social. Para los autores, todo esto se logra a través de una relación dinámica entre la práctica y la teoría.

Para las categorías de análisis de la investigación, se tuvo en cuenta el método inductivo y el método deductivo. El método inductivo, es un método que se basa en la observación y experimentación de casos específicos generando conclusiones generales. Se debe tener en cuenta que se basa en observaciones empíricas de hechos específicos. Por su parte, el método deductivo, revisa las características de una realidad donde se procede de lo universal a lo particular. Donde se lleva a cabo a través de la explicación por componentes teóricos y lograr hipótesis específicas.

Así mismo, se tuvo en cuenta la organización de un plan de trabajo aliado a las fuentes de categorización y clasificación de la investigación, la cual se representó de la siguiente forma:

### **IV. RESULTADOS**

En la presente investigación se encuestaron a 66 trabajadores con un promedio de edad 32 años, las edades oscilan entre los 18 y 70 años (ver Tabla 3). El 12,1% de los trabajadores son mujeres y el 87,9% son hombres. La totalidad de los trabajadores son del área de producción.

El 4,5% de los trabajadores tienen una antigüedad de menos de 3 meses, el 4,5% tienen una antigüedad entre 3 a 6 meses, el 59,1% tienen una antigüedad entre 1 a 3 años y el 31,8% tienen una antigüedad de más de 3 años.

En el factor de aceptación de la autoridad el 18,2% de los trabajadores tienen una valoración relativamente baja, el 69,7% tienen una valoración promedio y el 12,1% tienen una valoración relativamente alta, de esto podemos decir que los trabajadores tienen comportamientos promedio en la aceptación de las determinaciones de las personas o dependencias con autoridad en la empresa. En el factor de aceptación de normas y valores el 1,5% de los trabajadores tienen una valoración baja, el 48,5% de los

trabajadores tienen una valoración relativamente baja, el 48,5% tienen una valoración promedio y el 1,5% tienen una valoración relativamente alta, por lo que los trabajadores muestran comportamientos relativamente bajos y promedio evitando todo aquello que pueda causar perjuicios en el trabajo y en la empresa, cumpliendo sus normas y políticas, que permiten el logro de sus objetivos y metas.

en el factor de promoción el 50,0% de los trabajadores tienen una valoración relativamente baja, el 48,5% una valoración promedio y el 1,5% tienen una valoración relativamente alta, esto indica que los trabajadores tienen una motivación relativamente baja y promedio en la posibilidad de ascender a un puesto de trabajo que le permita desempeñarse dentro de la empresa, de esta posibilidad el trabajador puede encaminar proyecciones personales de progreso, de prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad en la empresa.

En el factor de requisición el 3,0% de los trabajadores tienen una valoración relativamente baja, el 57,6% tienen una valoración promedio, el 36,4% tienen una valoración relativamente alta y el 3,0% tienen una valoración alta, de lo anterior indica que los trabajadores tienen un comportamiento promedio que están encaminados a la obtención de remuneraciones deseadas, influenciando directamente a quien puede otorgarlas, por medio de la persuasión o la solicitud directa, manifestando la retribución deseada, esperada a quien le compete esta decisión. Finalmente, en el factor de expectativa el 7,6% de los trabajadores tienen una valoración relativamente baja, el 77,3% una valoración promedio y el 15,2% tienen una valoración relativamente alta, esto indica que los trabajadores que en promedio tienen un comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad ante las disposiciones de la empresa en las retribuciones deseadas sean por iniciativa y benevolencia de la empresa, más que por mérito propio.

En la tabla de las condiciones motivacionales externas, se puede observar que en el factor de supervisión el 25,8% de los trabajadores tienen una valoración relativamente baja, el 56,1% tienen una valoración promedio y el 18,2% tienen una valoración relativamente alta, por lo anterior, los trabajadores tienen una motivación promedio de en comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación que le ofrecen aquellos que tienen autoridad en la empresa hacia él.

En el factor de contenido de trabajo el 3,0% de los trabajadores tienen una valoración baja, el 34,8% tienen una valoración relativamente baja, el 57,6% tienen una valoración promedio y el 4,5% tienen una valoración relativamente alta, de lo anterior indica que los trabajadores tienen una motivación promedio de las condiciones intrínsecas del trabajo que proporcionan al trabajador que lo ejecuta con autonomía, variedad, acceso a la información sobre su contribución a un determinado proceso o producto, y la valoración que la persona hace de esas condiciones. En el factor de salario promoción el 1,5% de los trabajadores tienen una valoración relativamente baja, el 27,3% tienen una valoración promedio, el 53,0% tienen una valoración relativamente alta y el 18,2% tienen una valoración alta, esto indica que los trabajadores tienen una motivación relativamente alta en las condiciones de retribución económica relacionadas con el desempeño en su puesto de trabajo.

Finalmente, en el factor de promoción el 50,0% de los trabajadores tienen una valoración relativamente baja, el 48,5% una valoración promedio y el 1,5% tienen una valoración relativamente alta, esto indica que los trabajadores tienen una motivación relativamente baja y promedio en la posibilidad de ascender a un puesto de trabajo que le permita desempeñarse dentro de la empresa, de esta posibilidad el trabajador puede encaminar proyecciones personales de progreso, de prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad en la empresa.

## V. CONCLUSIONES

Dentro del análisis expuesto en esta investigación, como primera mirada es notable la importancia de la motivación del talento humano en la organización, la motivación es una de las maneras que influye al empleado para que pueda dar más de sí. Por lo tanto, contar con un personal motivado conlleva a una compañía más próspera, y ese impulso que tiene el colaborador aumenta la productividad, un sentido de pertenencia, mejorando la calidad del trabajo y no menos importante logrando una retención de

personal.

Si bien lo sabemos, el factor monetario adecuado es importante para los empleados; sin embargo, es necesario analizar las demás formas de motivación, que incluyen la calidad de las condiciones laborales, las oportunidades de crecimiento individual y demás beneficios que brinden el enriquecimiento profesional y personal de los trabajadores.

Se ha encontrado relación de los resultados de la investigación respecto a la motivación con la teoría de Herzberg [31], hallando como influyen los dos factores en la motivación y la satisfacción de los empleados; uno de ellos es disfrutar de su trabajo o sentirse reconocido, viéndose bien, en el que los trabajadores tienen una motivación alta al realizar actividades encaminadas hacia la admiración por lo que hacen. Dentro de los resultados logrados en la investigación, se expresa la motivación y la falta de motivación en distintas variables, por ejemplo, en relación al salario hay una motivación alta frente a las retribuciones económicas; en cuanto al desempeño de su trabajo su valoración es entre baja y promedio, donde sus condiciones intrínsecas de trabajo se realizan con autonomía y variedad. Por otro lado, está presente el factor grupo de trabajo, valorada como una motivación promedio en que los trabajadores mantienen condiciones sociales o comparten y aprenden de sus grupos de trabajo.

En esta perspectiva, es preciso mencionar el planteamiento de Atalaya [32], el cual expone que reflexionar sobre la satisfacción es fundamental para cada organización ya que de allí influyen que las actitudes sean positivas o negativas dependiendo del ambiente en el que se encuentre el empleado; como en los ambientes sociales, ambientales o físicos, que van a permitir esa estabilidad laboral del talento humano.

Siguiendo a la teoría de las necesidades de McClelland [33], se percibe que el factor de motivación para los empleados es bajo, debido que no demuestran deseo de alcanzar objetivos en la organización. En el factor de afiliación, relacionado con la interacción

social con demás compañeros y /o la necesidad de ejercer su propio control, se evidencia que en promedio los empleados sí muestran relaciones afectivas con sus demás compañeros. Y, por último, el factor de *poder*, mostró que los trabajadores sí lo ascienden mediante conductas de ejercer o de influenciar a los demás compañeros.

Los resultados de la investigación coinciden con los planteamientos de Hernández [34], al consolidar la condición motivacional como un factor determinante para el desarrollo profesional e intrínseco de los trabajadores, el autor expone que no sólo la motivación salarial desarrolla el potencial del trabajador, también, aquellas oportunidades de crecimiento que van a valorar su rol dentro de la empresa, su reconocimiento y su posibilidad de ascender como un proyecto personal. Este aspecto se relaciona en gran medida con los resultados del presente estudio, puesto que el 50% de los trabajadores expresaron tener una motivación baja, ya que no contaban con oportunidades claras para ascender a un puesto de trabajo y a una oportunidad de encaminarse a proyecciones personales.

Retomando un poco las necesidades de los empleados se sugiere implementar un plan carrera estructurado según la motivación individual a través de entrevistas con objetivo de conocer sus gustos, ideas para aumentar satisfacción laboral y personal.

[35]. Para mejorar la motivación organizacional, es necesario utilizar herramientas como la observación, diagnosticando sus actitudes en sus tareas y o funciones en su puesto de trabajo.

Finalmente, es determinarte enriquecer el trabajo buscando la forma de realizar sus tareas donde se pueda dejar al lado la rutina, contando espacios de pausas activas y permitiendo también autonomía de trabajo y respetando acuerdos entre empleado y supervisor. Enseguida, el reconocimiento de trabajo se refiere a felicitar o reconocer el rendimiento del trabajo del empleador, en el que se puede dar las palabras de agradecimiento a través de correo, cartelera, o través de una propuesta de ascenso.

**Orcid: Alejandra: 009-0004-0709-2830**

**Orcid Angie: 0009-0008-8839-904X**

## REFERENCIAS

- [1] M. Atalaya, «Satisfacción laboral y productividad.», *Revista de psicología* n°5. , 1999.
- [2] M. Vidal, E. Cordon y J. De Latorre, «Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento.», *Universia Business Review*, 2015.
- [3] J. López, «Propuesta para reducir la rotación de personal.», *Revista vinculando*, 2011.
- [4] R. Flores, J. Abreu y M. Badii, «Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas.», *Daena: International Journal of Good Conscience*, pp. 65-99. , 2008.
- [5] Organización Internacional del Trabajo. , «Menor rotación de personal, mayores beneficios para los empleadores y para los trabajadores.», *Historias de impacto*. , 2017.
- [6] EOI, «Escuela de organización industrial (EOI).», *Economía industrial* . , 2015.
- [7] Revista La República, «Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo.», 2023.
- [8] J. López, «Excesiva rotación de personal causas y soluciones. .», *Master executive en dirección de empresas tecnológicas e industriales. Escuela de organización industrial*. , 2015.
- [9] F. Toro, Desempeño y productividad., Medellín: Cincel. , 2002.
- [10] M. Vidal, E. Cordon y J. De Latorre, «Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento.», *Universia Business Review*, 2015.
- [11] L. N. González, «Frederick Winslow Taylor, el padre de la administración científica.», 2012.
- [12] M. E. Porter y M. R. Kramer, «Estrategia y sociedad.», *Harvard Business Review*, 2006.
- [13] Davos, Suiza, «Foro Económico Mundial de Davos, Suiza.», 2011.
- [14] J. Hernández, «Impacto de la COVID-19 sobre la salud mental de las personas.», *Revista Científica Villa Clara*, pp. 578-594, 2020.
- [15] Reyes, «Administración de personal.», *Administración de personal*. , 2005.
- [16] P. S. Robinson y A. T. Judge, Comportamiento Organizacional., México: Pearson. , 2009.
- [17] V. Vroom, Work and Motivation., New York: John Wiley and Sons. , 1964.
- [18] A. Maslow, El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy. Maslow on Management., Barcelona : Editorial Paidós Ibérica. , 2005.
- [19] A. Elizalde, M. Martí Vilar y F. Martínez Salvá, «Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. Polis.», *Revista Latinoamericana*, 2006.
- [20] M. Thomaé, E. Ayala, M. Sphan y S. M.A., «Etiología y prevención del síndrome de burnout en los trabajadores de la salud.», *Revista de Posgrado de la VIa Cátedra de Medicina*. , 2006.
- [21] A. Salas, R. Fernandez y M. Pozo, «Evaluación por competencias y felicidad en el trabajo, las claves de la retención del talento.», *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, pp. 70-72. , 2018.
- [22] P. Prieto, «Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.», *Universidad de Medellín*. , 2013.
- [23] C. Castillo Serna, «Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento humano profesional y directivo.», *EOI Ese Organiz Industrial*. , 2009.
- [24] C. M. Pasco, «El salario: Su protección y garantía.», *Revista facultad de derecho*. , 1986.
- [25] A. Celedón y R. Picado, «Aplicación de los componentes de la administración de recursos humanos en las empresas de Matagalpa en el primer semestre del año 2005.», *Rev. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua*., 2005.
- [26] D. Torres, «Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral.», *Revista GEON* , pp. 4-9, 2019.
- [27] I. Temple, «Salario Emocional.», *Inestemple*, 2007.
- [28] F. G. Puyal, «El salario emocional, clave para reducir el estrés.», *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, pp. 44-47. , 2006.
- [29] J. Arnal, Investigación Educativa. Fundamentos y Metodología, Barcelona: Labor, 1992.
- [30] W. Carr y S. Kemmis, Teoría Crítica de la Enseñanza. La investigación acción en la formación del profesorado, Barcelona: Martínez Roca, S.A, 1988.
- [31] F. Herzberg, «Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados ?», *Harvard Business Review*, pp. 13-22, 1968.
- [32] E. Ayala, M. Thomaé, S. M. y S. M.A., «Etiología y prevención del síndrome de burnout en los trabajadores de la salud.», *Revista de Posgrado de la VIa Cátedra de Medicina*., 2006.
- [33] D. McClelland, Estudio de Motivación Humana, Madrid : Narcca, 1989.
- [34] G. Fernández, «La motivación extrínseca e intrínseca de los empleados como éxito para las organizaciones laborales: un estudio en el sector siderometalúrgico de la Rioja (Trabajo de fin de grado).», *Universidad de la Rioja, Logroño, España*., 2017.
- [35] M. M. I. Sum, «Motivación y desempeño laboral.», pp. 3-11, 2015.
- [36] I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano., México: MacGraw Hill. , 2009.
- [37] F. Toro, Desempeño y productividad: contribuciones de la psicología ocupacional., Colombia: Cincel LTDA., 1992.

- [38] A. Marín y M. Velasco, «Comparación de perfiles motivacionales y ciclos de vida laboral,» *Universidad Javeriana de Bogotá. Estudios Gerenciales*, pp. 59-70, 2000.
- [39] Revista La República, «Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo.,» 2023. [En línea]. Available: [//www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069](http://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069) .
- [40] J. Ruiz, «El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno.,» *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época.*, pp. 67-87. , 2013.
- [41] F. P. Díaz, V. Pecino y M. Mañas, «Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel.,» *Revista de Psicología (PUCP)*, pp. 387-412., 2016.

